

»Ich gehe Dinge anders und unkonventioneller an«



← Carola Appel und Christoph Meyer liefen in Hamburg über die Jan-Fedder-Promenade zwischen Landungsbrücken und Baumwall und besuchten die Elbphilharmonie.



Zur Person

Carola Appel ist Geschäftsführerin Supply Chain der Carl Kühne KG. Die studierte Maschinenbauerin war zuvor Geschäftsführerin der Gläserne Molkerei GmbH, Head of Operations bei Greenyard Fresh Germany und fast 16 Jahre bei der Unternehmensgruppe Müller, zuletzt als Head of Group Supply Chain Management.

Carola Appel, Geschäftsführerin Supply Chain der Carl Kühne KG, traf BVL-Geschäftsführer Christoph Meyer zu einem Spaziergang am Hamburger Hafen. Dort sprachen die beiden über die Lebensmittelbranche, Diversität und die Rolle von KI.

Christoph Meyer: Liebe Carola, seit September 2024 bist du COO bei Kühne hier in Hamburg. Wir starten unseren Spaziergang an den Landungsbrücken. Bist du schon gut in der Hansestadt angekommen?

Carola Appel: Ja! Ich kenne Hamburg bereits, habe hier schon einmal zwei Jahre lang gearbeitet: für den Obst- und Gemüselieferanten Greenyard. Jetzt freue ich mich, zurück zu sein, denn ich mag die Stadt wirklich gern. Die Landungsbrücken sind einer meiner Lieblingsplätze.

Meyer: Zum Einstieg würde ich gern ein kurzes Spiel spielen. Was magst du mehr: Berge oder Meer?

Appel: Berge.

Meyer: Wein oder Bier?

Appel: Zuerst ein Bier und dann guten Wein.

Meyer: Rote Bete oder Gewürzgurke?

Appel: Gewürzgurke.

Meyer: Teams-Call oder Meeting am Tisch?

Appel: Meeting am Tisch.

Meyer: Headhunter oder selbst auf die Suche gehen?

Appel: Besser selbst auf die Suche gehen, aber Headhunter sind ein probates Mittel.

Meyer: Auto oder Bahn?

Appel: Die Bahn. Sie ist eines der größten logistischen Unternehmen – und ich bin Optimistin und gebe da nicht auf.

Meyer: Diversity oder Frauenförderung?

Appel: Diversity und Frauenbeförderung.

Meyer: Du bist beruflich seit mehr als 20 Jahren in der Lebensmittelindustrie engagiert. Was begeistert dich persönlich an der Branche?

Appel: Ich finde sie unheimlich spannend. Lebensmittel üben eine besondere Faszination auf Menschen aus: Alle brauchen sie, alle essen sie, alle mögen sie. Es gibt wenig im Leben, das uns näher ist. Ich liebe es, in einem Unternehmen zu arbeiten, dessen Produkte ich auch selber konsumieren würde. Die Schnelligkeit finde ich genauso toll: Produkte wie Milch und Gemüse stellen ganz eigene Herausforderungen an Supply Chain und Logistik. Zudem muss die Lebensmittelbranche sehr innovativ sein, moderne Trends mit Traditionellem verbinden und immer wieder die Verbraucherinnen und Verbraucher begeistern. Das alles hat mich früh für sich eingenommen und nicht mehr losgelassen.

Meyer: Was hat dich in deiner Karriere noch geprägt?

Appel: Die verschiedenen Kulturen, die ich kennenlernen durfte, und die große Leidenschaft, an einem Thema zu arbeiten, das mich interessiert. Ich bringe Know-how und Erfahrung aus Unternehmen unterschiedlicher Größe mit, und alle haben große Herausforderungen gehabt, was ihre Logistik- und Produktionsketten angeht. In meinem ersten Job nach dem Maschinenbau-Studium habe ich mich direkt für Menschen, Prozesse und IT begeistert und war überzeugt, dass es sinnvoll ist, diese Bereiche zusammen zu denken. In den Bereichen Planung, Supply Chain und Logistik sind das die Themen, die in der Warenkette ganzheitlich verbunden sind.

Meyer: Was ist dir jetzt in deiner Position als COO bei Kühne wichtig?

Appel: Ich setze ganz auf die Kraft und die Fähigkeiten von starken Teams, in denen gute Leute arbeiten, die viel →

Vertrauen zueinander haben. Ich möchte außerdem das Thema Technologie in Wertschöpfung und Logistik nach vorne bringen. Es ist klar, dass wir uns zukunftsfähig aufstellen müssen und wollen. Das gelingt nur mit den richtigen Menschen, einem passenden Mindset und indem wir gemeinsam an den Themen arbeiten statt in Silos. Wir denken crossfunktional.

Meyer: Was sind für dich die drei zentralen Herausforderungen der Lebensmittelbranche, auf die ihr eine Antwort finden müsst?

Appel: Die wichtigsten Punkte ergeben sich daraus, dass wir in Deutschland produzieren und hier auch Arbeitgeber sein und unsere Produkte zu einem konkurrenzfähigen Preis anbieten möchten. Der Fachkräftemangel betrifft uns spürbar: Wir sind gute Ausbilder, aber wir finden fast keine Auszubildenden mehr. Daran müssen wir alle zusammen arbeiten, denn wir brauchen diese jungen Menschen in den Unternehmen. Die betriebliche Ausbildung ist eine Stärke Deutschlands. Aber auch die Saisonkräfte, die wir zur Erntezeit einsetzen, sind immer schwieriger zu finden. Und Verbraucherinnen und Verbraucher wollen die steigenden Lohnkosten nicht im Preis des Produkts sehen. Aber wir können weder Lohnsteigerungen noch die Inflation wegdiskutieren. Nicht zuletzt müssen wir als Markenhersteller umso mehr unsere Position verteidigen und mit unseren Produkten attraktiv und innovativ bleiben.

Meyer: Welche Trends bestimmen das Geschäft?

Appel: Viele Menschen ernähren sich zunehmend gesundheitsbewusst, da eignen sich unsere Produkte gut, sie sind

zum Beispiel fast alle vegetarisch oder vegan. Für uns ist es aber zunehmend wichtig zu sehen, wie sie in die heutige Welt passen. Wir müssen die sogenannten Verzehrpläne verstehen und sie wieder interessant machen oder zeigen, dass Rotkohl oder Gewürzgurke auch für die heutige Generation spannende Produkte sind. Zum Beispiel gehört Pizza zu den drei Gerichten, die Deutsche zu Hause am häufigsten essen. Wir haben deshalb eine Kampagne für Rotkohl auf Pizza entwickelt, die sich über soziale Medien gezielt an Millennials wendet und dieses klassische Produkt in einen neuen Kontext rückt. Das wird gesehen!

Meyer: Du strahlst persönlich ganz viel Offenheit und Zukunftsorientierung aus. Kannst du uns einen Blick hinter die Kulissen erlauben: Gibt es Momente, sei es privat oder beruflich, die dich diesbezüglich in besonderer Weise geprägt haben?

Appel: Ich glaube, dass diese Prägung schon in meiner Kindheit begonnen hat. Meine Eltern haben mir sehr viel zugetraut, ohne mich explizit in bestimmten Bereichen zu fördern. Ich war immer neugierig und durfte ganz viel ausprobieren und eigentlich alles machen. Sie haben mich nie eingeschränkt in dem, was ich tun wollte. Bei meiner Schwester haben sie es genauso gehandhabt, und wir haben beide einen Weg in technische Berufe gewählt – vielleicht war das kein Zufall.

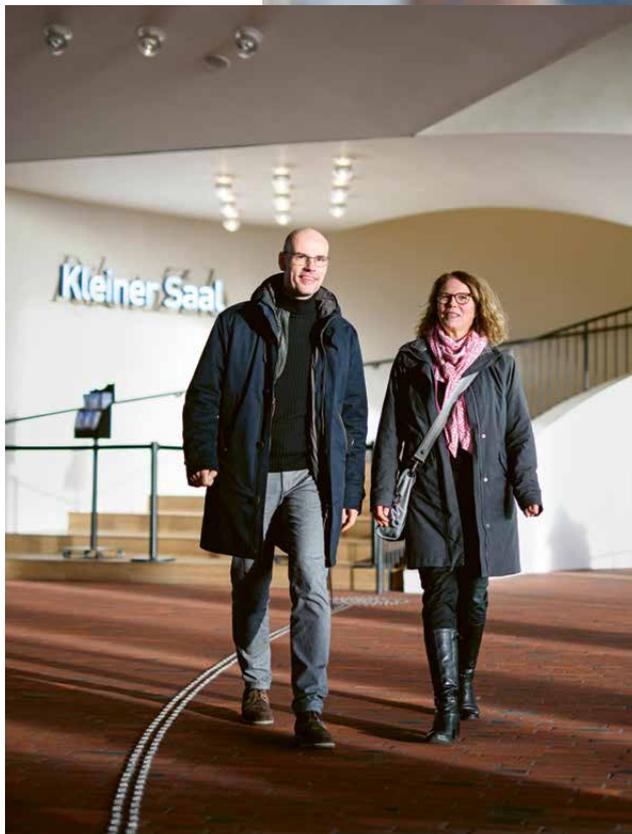
Meyer: Welche Rolle spielt Diversität in den Teams?

Appel: Das Thema begleitet mich mein ganzes Leben, ich habe ja ein deutlich männerdominiertes Fach studiert, und auch

Offenheit und Zukunftsorientierung hat Carola Appel bereits in ihrer Kindheit aufgebaut – durch Eltern, die ihr viel zugetraut und sie in ihrer Neugier gefördert haben.



Fotos: Daniel Reinhardt



In ihrer Rolle als COO ist Appel wichtig, einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen zu werfen und „alles vom Anfang bis zum Ende“ zu denken.

»Ich setze ganz auf die Fähigkeiten von starken Teams, in denen gute Leute arbeiten, die viel Vertrauen zueinander haben.«

Carola Appel

mein ganzes Berufsleben waren meine Vorgesetzten und die meisten Kollegen Männer. Dabei ist die Hälfte der Gesellschaft weiblich! Am offensichtlichsten wird diese Diskrepanz, wenn es um Frauen in Führungspositionen geht. Ich engagiere mich schon lange dafür, überlege nun aber auch, wie ich in meiner Position noch stärker als Vorbild wirken kann. Denn es muss wahrscheinlich einfach deutlich mehr Rollenvorbilder geben; es muss normaler werden, dass Frauen in Führungspositionen sind – und die ungute Kombination aus „Ich traue mir das nicht zu“ und einer Männerwelt, die Frauen per se zu wenig zutraut, muss aufgelöst werden. Wir müssen Frauen Mut machen, den nächsten Schritt zu gehen und auch führende Positionen zu übernehmen. Unser Führungsteam bei Kühne ist beispielsweise bereits paritätisch besetzt, was stets zu guten Diskussionen führt.

Meyer: *Ich war an einer privaten Universität tätig, an der zwei Professorinnen die Ausbildung wesentlich geprägt haben. 99 Prozent der Studierenden kamen aus dem Ausland, die meisten aus traditionell geprägten Kulturen. Entsprechend einschneidend war es für sie, Frauen in der Lehre zu erleben. Wie nimmst du das in deinem Umfeld wahr: Löst eine Frau als Mitglied der Geschäftsführung Irritation aus oder Freude – oder ist es vielleicht schon ganz normal?*

Appel: Ich bekomme durchaus von Kolleginnen und Kollegen gespiegelt, dass es einen Unterschied macht, dass ich so eine

Rolle im Unternehmen innehave. Das mag auch – aber sicher nicht nur – damit zu tun haben, dass ich eine Frau bin. Ich gehe Dinge aber wahrscheinlich auch anders und unkonventioneller an.

Meyer: *Wie genau sieht das aus?*

Appel: Ich schaue nicht nur auf meinen eigenen Fachbereich, sondern werfe einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen. Ich denke gerne alles vom Anfang bis zum Ende und gehe auch schon immer in die Diskussion mit angrenzenden Bereichen. Ich glaube, dass ich einen anderen Zugang zu Menschen habe, durchaus etwas emotionaler bin in mancher Situation. Ich bin bestimmt empathischer als manch männlicher Kollege, aber meiner Meinung nach ist das in einer Führungsrolle auch sehr wichtig.

Meyer: *Hattest du selbst Vorbilder oder eine Mentorin, einen Mentor?*

Appel: Ich hatte lange einen Chef, der mir immer viel zugetraut hat – manchmal sogar mehr als ich mir selbst. Ich glaube, das ist das beste Mentoring, das es geben kann. Bei einem Vorbild aus der und für die Gesellschaft denke ich an Angela Merkel, die gezeigt hat, dass eine Frau ganz selbstverständlich Kanzlerin von Deutschland sein kann. So sehen auch schon junge Mädchen und Frauen, dass all das möglich ist. Denn Diversitätsförderung fängt damit an, welche Prägungen →



Über den Einsatz von KI in Unternehmen sagt Carola Appel: „Als Führungskraft muss ich das alles gut moderieren, muss Mitarbeitenden Ängste nehmen und die Chancen betonen.“

junge Mädchen mitbekommen, welche Verhaltensweisen ihnen zugeschrieben werden. Es geht weiter in Sportvereinen und Schulen: Wird man dort eher auf Konkurrenz gebürstet oder auf ein Miteinander? Kompetenz, Fleiß und ein hohes Engagement sind Grundvoraussetzungen. Mut und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten sind jedoch entscheidend. Aber es ist nicht immer nur die Frau, die sich selbst etwas zutrauen muss. Es sind auch die Männer in ihrem Umfeld, die diesen Mut zulassen müssen. Meist sind es schließlich immer noch Männer in Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten – die müssen Frauen auch befördern wollen. Alle müssen gemeinsam daran arbeiten, dass Veränderung möglich wird. Und da geht es nicht nur um das Geschlecht, es gibt auch viel zu wenige Menschen mit Migrationshintergrund oder jüngere Menschen auf den verschiedenen Führungsebenen. Unterschiede sollten uns keine Angst machen. Sie zeigen uns, dass noch viel mehr existiert als das, was wir alleine, aus eigener Kraft schaffen. Vielleicht ist es auch das, was mich immer angetrieben hat: die Idee, dass etwas nicht so bleiben muss, wie es ist. Verändern können wir Dinge aber nur, wenn wir sie angehen. Und gemeinsam mit anderen ist das allemal erfolgreicher als alleine.

Meyer: Wenn du Lust hast, Mentorin zu werden: Wir haben ein Mentoring-Programm für Young Professionals und Studierende bei der BVL. Du bist herzlich eingeladen, dich anzuschließen!

Appel: Das klingt spannend. Ich habe das Thema bisher immer aus Zeitgründen vor mir hergeschoben, werde es aber gerne in Erwägung ziehen. Denn es kann ja auch unglaublich bereichernd sein, was man selbst von einem Mentee zurückgespielt bekommt und daraus lernen kann.

Meyer: Wenn wir sehen, dass künstliche Intelligenz für die Logistik recht schnell noch relevanter wird: Was denkst du, wie sich Führung oder deren Aufgaben verändern werden, wenn ein „Kollege KI“ mit am Tisch sitzt und neue Funktionen hat?

Appel: Ich erwarte, dass KI uns hilft, die Datenflut zu bewältigen, bei der wir als Menschen derzeit an unsere Grenzen

kommen. Ich hoffe, dass sie uns darin unterstützt, bessere, datenbasierte Entscheidungen zu treffen, auch wenn wir sicher noch den Menschen brauchen, um diese Entscheidungen zu überwachen. Repetitive Arbeiten könnten durch intelligentere Methoden gänzlich eliminiert werden. Als Führungskraft muss ich das alles gut moderieren, muss Mitarbeitenden Ängste nehmen und die Chancen betonen. Ich glaube, die KI kann ein guter Freund sein und uns da unterstützen, wo wir etwas nicht mehr gut schaffen oder nicht mehr die passenden Fachkräfte finden.

Meyer: Wie geht ihr bei Kühne das Thema KI an?

Appel: Wir sind ein sehr traditionelles und im Herzen ganz stark mittelständisch geprägtes Unternehmen und haben in puncto Digitalisierung und KI noch viele Aufgaben vor uns. Aber wir haben einen Ansatz gewählt, der gut zum Unternehmen passt: Ein Kollege, der sich für das Thema sehr stark interessiert, lässt sich in diesem Thema weiter ausbilden und konzentriert sich mit einem kleinen Team namens „Data and AI“ intensiv darauf. Dieses Team treibt das Thema neugierig und offen voran, lernt von anderen und initiiert bereits die ersten Anwendungsfälle bei uns im Unternehmen.

Meyer: Wie prägt Digitalisierung die Produktion im Unternehmen?

Appel: Wir wollen natürlich Effizienzpotenziale ausschöpfen und nutzen digitale Tools schon für diverse Auswertungen. Maschinelles Lernen und moderne bildgebende Verfahren setzen wir etwa ein, um unsere Produkte noch besser darauf zu prüfen, ob sie Fremdkörper enthalten.

Meyer: Seit vier, fünf Jahren bewegen wir uns alle in einer sehr volatilen Umgebung. Sie ist die neue Normalität. Welche Rolle spielen Geopolitik und sich verändernde Wege für Sourcing und Transport für euch bei Kühne?

Appel: Wir haben weltweite Lieferketten und sind von Störungen betroffen wie viele andere auch. Die bekannten Engpässe und Preiseffekte bei Seefrachtcontainern im internationalen

Handel betreffen auch die Firma Carl Kühne. Zudem sehen wir bereits deutliche Auswirkungen des Klimawandels: Gemüse ist ein empfindliches Gut, und man kann Trockenheit, Erosion und Starkregen nicht wegdiskutieren. Daher prüfen wir, von wo wir unsere Rohstoffe sicher beziehen können. Eine Stärke der Lebensmittelindustrie ist, dass die Menschen, die darin arbeiten, schon immer mit gewissen Unsicherheiten konfrontiert waren. Die Einschläge passieren jedoch inzwischen häufiger – und die Auswirkungen sind größer.

Meyer: Würdest du sagen, dass der Mittelstand und insbesondere Familienunternehmen besser mit exogenen Schocks umgehen können?

Appel: Auf jeden Fall. Ich bin auch ganz bewusst wieder in ein familiengeführtes Unternehmen gegangen, weil ich die Langfristigkeit der Gedanken dort gut finde. Einige unserer Mitarbeitenden sind seit mehr als 40 Jahren im Unternehmen, die tragen ganz viele wichtige Werte und Erfahrungen in sich. Kühne hat als Essigbrauer angefangen, und wir produzieren auch heute noch in fast jedem Werk Essig, er ist nach wie vor die DNA von Kühne – nahezu alle unsere Produkte sind fein-sauer. Du wirst als Unternehmen nicht bald 303 Jahre alt, wenn du immer nur dem schnellen Ergebnis hinterherrennst. Ein Unternehmen wie Kühne überlegt sich sehr gut, in was es

investiert. Es agiert mit einem vielleicht etwas langsameren Kompass – aber das schließt Innovationen ja nicht aus. Zudem hat sich das Führungsteam neu aufgestellt, und wir arbeiten derzeit an unserer Strategie. Dazu gehört natürlich auch das Thema Nachhaltigkeit, da werden wir uns vorerst auf die Bereiche Energie, Wasser und Biodiversität konzentrieren. Denn auch als Unternehmen, das die Landwirtschaft für seine Produkte braucht, können wir dazu beitragen, dass die Welt ein bisschen besser wird, und werden in den nächsten Jahren ganz konkrete Maßnahmen umsetzen.

Meyer: Wird dieser Kurs auch von Kundenseite getrieben oder intrinsisch, zum Beispiel durch die Mitarbeitenden im Unternehmen?

Appel: Wir sind zuerst Markenhersteller, aber als großer B2B-Lieferant sind wir auch Partner von Industrie und Systemgastronomie. Unsere Geschäftspartner haben sehr hohe Standards und Erwartungen an die gesamte Lieferkette und somit auch an uns. Wir haben aber eine mindestens genauso hohe intrinsische Motivation – nicht zuletzt, weil auch unsere Teams das fordern. Kühne nennt sich seit einigen Jahren „The Veggie Company“. Darüber haben insbesondere in Hamburg viele junge Leute zu uns gefunden, die sich in diesen Themen engagieren und im Gegenzug auch etwas von uns als Arbeitgeber erwarten. Das gefällt mir richtig gut. (jg) ■

Carola Appel hat sich bewusst für ein familiengeführtes Unternehmen entschieden, weil sie dort „die Langfristigkeit der Gedanken“ gut findet.



Fotos: Daniel Reinhardt